



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

2017-2018

TRABAJO FIN DE GRADO

**LA EMPRESA SALUDABLE: UN RETO ALTAMENTE
RECOMENDABLE**

**HEALTHY ORGANIZATION: A HIGHLY
RECOMMENDED CHALLENGE**

ALSIRA BEIVIDE RUIZ

ANTONIO MARTIN HERNÁNDEZ

SEPTIEMBRE 2018

INDICE

Resumen/Abstract.....	3
Introducción.....	4
Las Organizaciones Saludables.....	5
¿Es Mercadona una Organización Saludable?	9
Modelo HERO.....	11
Las 5 organizaciones más saludables según Mi Empresa Saludable.....	15
Análisis de las Organizaciones Saludables según la OMS.....	16
Técnicas llevadas a la práctica para lograr ser una organización saludable.....	24
Caso Comunidad de Aragón.....	25
Caso Mahou-San Miguel.....	26
Conclusiones.....	27
Bibliografía.....	29

RESUMEN

Las organizaciones saludables no sólo sobreviven a las crisis, o logran adaptarse a ellas, sino que salen más fortalecidas, convirtiéndose en organizaciones resilientes. (Def. En psicología, capacidad que tiene una persona para superar circunstancias traumáticas como la muerte de un ser querido, un accidente, etc.).

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones son variados, provienen de fuentes internas y externas, el cual se podría concretar mediante la realización de un Análisis DAFO. La teoría sobre las organizaciones saludables hace hincapié en la vertiente interna, de ahí que sea imperativo el desarrollo de condiciones internas que permitan afrontar de manera apropiada dichos retos y además obtener los mejores resultados.

Las organizaciones exitosas, perdurables, saludables y sostenibles se caracterizan por enfocarse en uno de los principales capitales y fuente de ventaja competitiva: las personas. Estas organizaciones generan procesos, prácticas, dinámicas y ambientes laborales que favorecen el bienestar para todos sus grupos de interés, pero no solamente ya intentando dar valor a las compañías de cara a los propietarios sino apostando por mejorar la eficiencia interna con la mejora en las condiciones del capital humano, tan importante en cualquier compañía.

¿Cuáles son sus características?: Como se ha dicho estas organizaciones evolucionan desde la vertiente económica y como principal objetivo la obtención de beneficios para los propietarios, hacia la preocupación por el beneficio interno de la organización. Para lo cual llevan a cabo esfuerzos sistemáticos, planificados y de carácter proactivo para mejorar la salud de los empleados, con el diseño y rediseño de los puestos, con la creación de canales de comunicación abierta o con estrategias de conciliación entre trabajo y vida personal, por ejemplo.

La construcción de este tipo de organizaciones se logra desde la combinación de dos perspectivas: la de la *salud organizativa* (reducida) y la de la *salud en la organización* (Sistémica). Además, esto supone activar dos tipos de dinámicas: prevención de los riesgos y promoción de la salud.

A través de estas dos dinámicas se obtienen beneficios como la reducción de ausencias por enfermedades, el presentismo, al tiempo que se incrementan la satisfacción y la seguridad en el trabajo. En conclusión, las organizaciones saludables desarrollan más lealtad, mejor reputación y, en definitiva, mayor productividad.

ABSTRACT

Healthy organizations do not only outlast crisis, or are able to adapt to it, but also turn out stronger, becoming resilient organizations. (Resilience is in psychology the ability a person has to overcome traumatic situations such as accidents or the death or someone close)

The challenges organizations have to face are diverse and can be due to external or internal forces. These challenges can be specified through a swot analysis.

Theories of Healthy organizations emphasise the internal aspect, determining that the development of internal conditions which enable organizations to face appropriately those challenges and also achieve the best results is absolutely necessary.

Successful, healthy, perdurable, and sustainable organizations are characterized for focusing on one of the main assets and source of the competitive advantage – people.

These organizations generate processes, practices, dynamics, and working environments which facilitate the well-being for all their interest groups, not only as a means of providing additional value to the Company but by betting on enhancing internal efficiency with the improvement of the conditions of human resources – something essential in any Company.

Which are their characteristics? As mentioned above, these organization evolve from the economic side, being profit making the main goal, to a concern towards the internal well-being of the organization. In order to achieve this, organizations adapt planned, systematic and proactive measures to improve their employees' health, such as designing and redesigning workplaces, creating open communication channels or providing household/labour conciliation initiatives.

This type of organizations can be constructed by combining to perspectives – that of the organization health (reduced) and that of the health in the organization (systematic) . These also implies the activation of two types of dynamics: occupational risks prevention and promotion of health.

The combination of these two dynamics provides benefits such as the reduction of sick leaves and presenteeism (the need to be seen at work) increasing at the same time safety and satisfaction at work.

To sum up – healthy organizations develop more loyalty, a better reputation and, on the whole bigger productivity.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones saludables constituyen un tema de estudio de relevancia creciente en el ámbito de las organizaciones, y fundamentalmente en la mayoría de los departamentos de Recursos Humanos de las compañías que creen en esta filosofía de mejora integral de todos los grupos de interés de cualquier organización. Hasta hace unos años, la función del Director de Recursos Humanos se centraba en optimizar y analizar el capital humano con el fin de que redundase en beneficios hacia los propietarios, si bien con este cambio lo que se pretende es que el enfoque del beneficio no solo vaya en esa dirección, si no hacia la mejora en las condiciones NO económicas de las personas que contribuyen al éxito de la compañía.

Hasta la fecha las investigaciones adelantadas han mostrado que este cambio de rumbo tiene un gran poder predictivo en cuanto a resultados positivos para las organizaciones. Lincoln y Owen (2015) ya señalaban que en las organizaciones saludables se obtienen beneficios como la reducción de ausencias por enfermedades, el presentismo, al tiempo que se incrementan la satisfacción y la seguridad en el trabajo. Estos autores también han señalado que las organizaciones saludables desarrollan más lealtad, mejor reputación y, en definitiva, mayor productividad.

Otro concepto clave en este análisis es el “Engagement”, cualidad que tienen los empleados comprometidos e involucrados con su actividad laboral. Otra definición de “Engagement” es <<estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción>> (Schaufeli y Bakker, 2010).

Consecuencias del “Engagement” en el trabajo. Es evidente que un empleado satisfecho puede rendir mucho mas que un empleado “burnout”, si bien desde mi punto de vista el que un empleado se sienta motivado con la función que hace en muchos casos depende de la formación y del puesto que desempeña. Para la realización de este estudio he podido mantener conversaciones con varias personas que tienen experiencia en el ámbito de los recursos humanos y su experiencia ha sido muy dispar.

Existen empleados que la única motivación es la económica y a pesar de introducir políticas emocionales no lo valoran. Este tipo de personas nunca estarán motivadas o tendrán la cualidad “Engagement” porque la retribución no es infinita. Y en el otro extremo están aquellos empleados que valoran el sueldo emocional y el económico, renunciando a retribución económica por obtener otra serie de beneficios personales, como conciliación laboral, teletrabajo, etc

La mayoría de las personas a las que he podido entrevistar coinciden en que en los puestos de mayor exigencia formativa y peso específico en las organizaciones la

disponibilidad y productividad de su desempeño no venía directamente relacionada con la retribución económica y sí con la mejora en la vida personal. Sin embargo, a medida que se desciende en el organigrama de las compañías va incrementando la indiferencia ante el salario emocional.

Otro aspecto que me interesaba para poder hacer este documento era si este cambio de rumbo en los departamentos de Recursos Humanos hacia este tipo de organizaciones había influido en los procedimientos teóricos que a todos nos enseñan en nuestra carrera universitaria. Con esto me refiero a que si lo que nos enseñaron sobre Análisis de Puestos de Trabajo y Valoración de Puestos de Trabajo para la asignación de la masa salarial de las empresas se seguía haciendo igual o había variado.

Pues las respuestas fueron muy similares y en cuanto al APT se siguen haciendo en la mayoría de las organizaciones a efectos de la creación de los perfiles adecuados para cubrir dichos puestos, pero en cuanto a la VPT sí que en la mayoría de los casos los reclutadores ya no valoraban únicamente si el perfil se ajustaba a lo que buscaban sino a la capacidad para adaptarse a los cambios y buscar la felicidad de la compañía y por ende la de uno mismo.

El objetivo de este trabajo es resaltar los beneficios, no solo económicos, del modelo de gestión empresarial de las organizaciones saludables y motivar a las empresas a establecer esta metodología para velar por la salud y el bienestar de los trabajadores tanto física como emocionalmente. Un empleado sano y feliz en todas las esferas de su vida va a reportar a la empresa grandes beneficios.

2. LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES

El primer concepto que pretendemos aclarar es que entendemos por “Organización Saludable”. La conjunción de las definiciones que varios autores hacen podemos afirmar que “Las Organizaciones Saludables son aquellas que se caracterizan por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien definidos y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo – vida privada.

Como podemos apreciar en este tipo de Organizaciones es tan importante el bienestar de las personas como la consecución de buenos resultados. Pero estas características también tienen un efecto positivo en el resto de personas que participan en cualquier organización, como clientes, sociedad, proveedores, etc..

En contraposición de las Organizaciones Saludables podemos hablar de *Organizaciones Tóxicas*, las cuales cuentan con ambientes nocivos o poco saludables para los trabajadores. En estas organizaciones es evidente que el efecto tóxico no solo redundaba en efectos negativos hacia el trabajador, sino para toda la organización.

¿Cuáles son las características de las organizaciones tóxicas?

- Comunicación pobre u obstaculizada: afectaba a nivel individual, grupal y organizacional.
- Relaciones interpersonales frías o conflictivas.
- Conflicto y ambigüedad de rol.
- Ausencia de feedback, o información sobre el propio rendimiento o inadecuación del mismo.
- Falta de identificación con la organización.

En estas características recogidas de la clasificación de Frost falta una que consideramos muy importante, que es que en este tipo de sociedades los empleados realizan el trabajo bajo un alto grado de estrés.

Una vez definido cuando podemos considerar que una organización es tóxica, seguimos con las características de las organizaciones opuestas, las “Organizaciones Saludables”.

Las Organizaciones Saludables *convierten la salud laboral en un elemento de identidad, integrado en sus procesos y estructura*. Para ello, implementan prácticas proactivas orientadas tanto a eliminar los factores ‘tóxicos’ del ambiente de trabajo (prevención de los riesgos) como a generar los recursos y los medios necesarios para el desarrollo sostenible de sus miembros, las propias organizaciones y su comunidad (promoción de la salud). La combinación de estos dos ejes nos permite establecer *una tipología de organizaciones*, según su capacidad para potenciar y consolidar la salud laboral que podemos ver en la figura siguiente:



Figura 1. Tipología de organizaciones, según su perfil de salud

A.- *Organizaciones tóxicas*: caracterizadas por vivir de espaldas a la salud laboral. Ni implementan acciones que prevengan los daños, ni promocionan la salud. El trabajador es visto como un coste para rentabilizar, como un recurso de escaso valor cuyas habilidades abundan. La comunidad en la que se encuentran solo interesa como una fuente de la cual extraer recursos. La organización se rige, exclusivamente, por criterios económicos y por dinámicas de explotación. Responden a la filosofía “Vive rápido, muere joven...”, si bien en este caso el cadáver que queda no resulta bonito. Ejemplos de este tipo de organizaciones se observan en muchas subcontratas distribuidas por América Latina, el este y sur asiático, o en los países europeos más expuestos a la crisis.

B.- *Organizaciones mediocres*: priorizan la prevención de los riesgos laborales, pero desatienden la promoción de la salud. Su objetivo es reducir los posibles daños que se puedan generar en el entorno laboral y que puedan afectar el desempeño. El trabajador es visto sin plantearse ir más allá de esas obligaciones.

C.- *Organizaciones estratégicas*: caracterizadas por tener una visión instrumental de la salud laboral. Utilizan la promoción y la prevención en función de sus intereses, de forma contingente. Hay ciertos trabajadores que son considerados asociados (cuyo valor es elevado), junto con otros contratados (de escaso valor). Combinan prácticas de alto rendimiento con prácticas de cumplimiento. La organización se rige por la competitividad y el logro de objetivos (dentro de los cuales predominan los económicos). Muchas de las grandes multinacionales responden a este perfil. Por un lado, implementan algunas prácticas ‘saludables’ que ayudan a mejorar su imagen de marca (por ejemplo, trabajan las 3D: deporte, descanso y dieta, a través del asesoramiento nutricional, vending de comida saludable en el lugar de trabajo, clubs de senderismo, centros de fitness, entre otras); por otro, precarizan las condiciones de trabajo de los trabajadores contratados.

D.- *Organizaciones naif*: se apuesta por la promoción de la salud, pero se desentienden de la prevención de los riesgos. Se caracterizan por tener una visión hedonista del mundo laboral. Apuestan por el desarrollo del talento a través de

prácticas positivas centradas en el individuo (coaching, inteligencia emocional, espacios de relajación y ocio, hábitos saludables, etc.); pero se olvidan de los factores de riesgo que limitan el potencial de dichas prácticas. Los trabajadores son considerados un valor para potenciar. La organización busca desarrollarse junto con sus miembros, desde objetivos y necesidades conjuntas. Ejemplos de este perfil se encuentran en aquellas empresas nacidas al albor del desarrollo del clúster de Silicon Valley, que buscan ser sus clones, y se obsesionan con promover climas amigables y de 'felicidad' entre sus miembros como vía para lograr un mayor aporte de creatividad.

E.- *Organizaciones saludables*: combinan la prevención de los riesgos laborales con la promoción de la salud. Apuestan por eliminar lo tóxico del entorno laboral y promocionar lo saludable. No se limitan al contexto interno de la organización. Buscan alcanzar un equilibrio sostenible que permita el desarrollo conjunto de sus miembros, su entorno y ellas mismas. Todos los trabajadores se entienden como un valor para potenciar, y con el que desarrollarse. La organización busca combinar y responder a sus objetivos y necesidades, y a los de sus miembros y de la comunidad en la que se encuentra. Este tipo de organizaciones surgen desde la concienciación medioambiental y social, pues entienden que deben aportar un valor añadido a la sociedad, más allá del meramente económico. Son, sobre todo, empresas 'verdes' que apuestan por la ciudadanía responsable, que no hacen ostentación de su responsabilidad corporativa y que crecen de forma equilibrada con su entorno y desde este.

Al ser las organizaciones saludables el eje de este trabajo es importante destacar que a lo largo de la historia laboral y organizacional se han presentado conflictos entre los derechos a la salud de los trabajadores como seres humanos y los derechos de las empresas a generar altos índices de productividad o beneficio. De manera permanente estos dos aspectos que ahora se pretenden unir, entran en contradicción, lo que es incomprensible teniendo en cuenta que el trabajo (como medio de vida) y la salud son derechos fundamentales del ser humano; sin embargo, en el mundo laboral parece común estar en discrepancia respecto a intereses de los trabajadores y de los empresarios.

Por esto, la vida laboral es un proceso complejo y difícil de sobrellevar, pues, por un lado, el trabajo es la actividad que provee el sustento para suplir las necesidades básicas; por otro, este se encuentra inmerso en un mundo de contradicciones éticas y dificultades que hacen que esta actividad en muchas ocasiones interfiera con los derechos a la vida y a la salud de los trabajadores.

Partiendo de este conflicto, a continuación, se extracta un breve análisis del concepto que tiene la Organización Mundial de la Salud sobre las organizaciones saludables.

La OMS define un entorno de trabajo saludable como: *"...aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:*

La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo. Este aspecto hace referencia a riesgos físicos, químicos, biológicos, etc., provenientes del trabajo.

La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo. Este indicador está relacionado con el entorno psicosocial de trabajo, e incluye la cultura organizacional, las actitudes, los valores, las creencias y las prácticas cotidianas de la organización.

Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo. Las formas en que la

comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad. El tercer elemento se enfoca en lo que es un ambiente promotor de salud, información, recursos, oportunidades y flexibilidad que una empresa proporciona a la comunidad a la que esta pertenece” (OMS, 2010)

Teniendo en cuenta la definición e indicadores de lo que es un entorno laboral saludable para la OMS, se observa que a pesar de que existe una normativa muy extensa y enfocada en la protección de la salud de los trabajadores, esta es flexible, no se cumple a cabalidad o se cumplen aspectos de manera parcial, ya que las organizaciones centran sus objetivos estratégicos en la generación de altos niveles de productividad sin tener en cuenta que para lograrlos se requieren personas saludables, en adecuadas condiciones de bienestar y calidad de vida.

A modo enumerativo en España la legislación relativo a la seguridad y salud de los trabajadores en las empresas es la siguiente:

1. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.
2. Ley 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción.
3. Real Decreto 485/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo.
4. Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
5. Real Decreto 487/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la manipulación manual de cargas que entrañe riesgos, en particular dorso lumbares, para los trabajadores.
6. Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización.
7. Real Decreto 664/1997, de 12 de mayo, sobre la protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes biológicos durante el trabajo.
8. Real Decreto 665/1997, de 12 de mayo, sobre la protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes cancerígenos durante el trabajo.
9. Real Decreto 773/1997, de 30 de mayo, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la utilización por los trabajadores de equipos de protección individual.
10. Real Decreto 1215/1997, de 18 de julio, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.
11. Real Decreto 1216/1997, de 18 de julio, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo a bordo de los buques de pesca.
12. Real Decreto 1389/1997, de 5 de septiembre, por el que se aprueban las disposiciones mínimas destinadas a proteger la seguridad y la salud de los trabajadores en las actividades mineras.
13. Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y de salud en las obras de construcción.
14. Real Decreto 216/1999, de 5 de febrero, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo en el ámbito de las empresas de trabajo temporal.
15. Real Decreto 374/2001, de 6 de abril, sobre la protección de la salud y seguridad de los trabajadores contra los riesgos relacionados con los agentes químicos durante el trabajo.

16. Real Decreto 614/2001, de 8 de junio, sobre disposiciones mínimas para la protección de la salud y seguridad de los trabajadores frente al riesgo eléctrico.

Como se puede observar en el listado anterior la legislación es extensa por lo que no debería ser un problema su aplicación, pero por desgracia no es así. Solamente leyendo la exposición de motivos de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales podemos observar cual debe ser uno de los objetivos de las organizaciones:

“Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales

EXPOSICION DE MOTIVOS

El artículo 40.2 de la Constitución Española encomienda a los poderes públicos, como uno de los principios rectores de la política social y económica, velar por la seguridad e higiene en el trabajo.

Este mandato constitucional conlleva la necesidad de desarrollar una política de protección de la salud de los trabajadores mediante la prevención de los riesgos derivados de su trabajo y encuentra en la presente Ley su pilar fundamental. En la misma se configura el marco general en el que habrán de desarrollarse las distintas acciones preventivas, en coherencia con las decisiones de la Unión Europea que ha expresado su ambición de mejorar progresivamente las condiciones de trabajo y de conseguir este objetivo de progreso con una armonización paulatina de esas condiciones en los diferentes países europeos.

....”

Parece en cierto modo sorprendente que se estén planteando en los últimos tiempos ir hacia las organizaciones saludables cuando existe una legislación extensa que obliga a los empresarios a cumplir con los derechos a la salud de los trabajadores como seres humanos, ¿Por qué hasta ahora no se ha hecho valer el mandato constitucional establecido en el Artículo 40.2 de La Constitución Española y la legislación antes citada?

Desde mi parecer, creo que la maximización de beneficios y de valor que impera en un mundo liberal y capitalista como el actual era difícil de conjugar, si bien es verdad, que la evolución tecnológica y la reducción de tiempos en los procesos productivos han propiciado que se incremente la productividad por hombre y eso permita a las Organizaciones reducir el estrés del beneficio e incorporar poco a poco la vertiente de beneficio emocional para sus empleados o el capital humano.

Además, muchas de las compañías ven como el bienestar de parte de sus empleados mejora en la imagen que tiene el resto de la comunidad de esas compañías y redundan en mayor beneficio. En este punto vamos a poner un ejemplo muy llamativo:

2.1. ¿ES MERCADONA UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE?

Desde 1993 Mercadona basa todas sus decisiones en su Modelo de Gestión de Calidad Total que busca satisfacer por igual y con la misma intensidad a los cinco componentes en toda la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona: “El Jefe”, como internamente denomina al cliente, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital.

Como podemos observar en el eslogan principal que puedes encontrar en la web de Mercadona SA los agentes o Stakeholders de dicha compañía tienen el mismo valor.

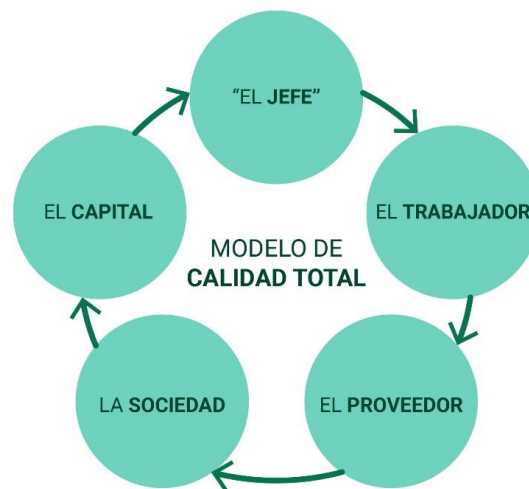


Figura 2: Modelo de Calidad Total de Mercadona. Fuente: www.info.mercadona.es.

Mercadona cuenta con una plantilla de 84.000 personas altamente comprometidas (*¿Engagement?*) y que comparten la pasión por la excelencia en el servicio. Para lograr esta motivación y rendimiento, la compañía basa su política de Recursos Humanos en la verdad universal de que “para poder recibir, primero hay que dar”. Para conseguirlo, la compañía mantiene una política de Recursos Humanos que fomenta valores irrenunciables y esenciales para las personas:

- Estabilidad: empleo estable y de calidad.
- Igualdad: a misma responsabilidad, mismo sueldo.
- Formación y promoción: 65 millones de euros invertidos en formación y 741 personas promocionadas al año.
- Conciliación: en 2017, 2.402 trabajadoras optaron por alargar su baja maternal 30 días y 17.682 trabajadores disfrutaron de jornada reducida.
- Retribución: reparto de los beneficios obtenidos a lo largo del año. La compañía comparte el 35% del beneficio anual entre la plantilla.

Podemos considerar que la empresa como cualquier entidad mercantil busca la maximización del beneficio, pero a través de que todos los agentes que intervienen en el proceso se sientan recompensados y motivados por participar:

El Trabajador, que es quien tiene que satisfacer a “El Jefe”, entendido como el cliente, tiene que estar a su vez satisfecho porque lo único que es difícil de imitar es la excelencia en el servicio.

La ventaja competitiva que es difícil de imitar por la competencia es la calidad del servicio que se ofrece, por lo que esto solo es posible si aquellos que tienen que ser la imagen de la empresa frente a los clientes, es decir, los empleados sienten que la Organización para la que trabajan mira por ellos.

El Modelo de Calidad Total de Mercadona es un modelo de gestión ético que genera valor para todos sus componentes gracias a que persigue un crecimiento sostenible mediante valores como la responsabilidad, la transparencia, la cooperación, el diálogo y la empatía.

Gracias a este Modelo, que impulsa la prosperidad compartida entre todos sus componentes, uno de los compromisos que Mercadona mantiene con la sociedad es contribuir a su desarrollo y progreso de forma sostenible. A través de su estrategia de Responsabilidad Social, apuesta por el emprendimiento y el impulso al talento y trabaja constantemente en medidas para reducir el impacto de su actividad en el medio ambiente. Todo con un objetivo común: “seguir construyendo un modelo de empresa que la gente se sienta orgullosa de que exista”.

- Compromiso Ético. Mercadona está adherida desde el año 2011 al Pacto Mundial por la defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.
- Integración en mercados municipales. La empresa impulsa el comercio de proximidad en las zonas y barrios en los que tiene presencia y mantiene un compromiso especial con la convivencia de formatos tradicionales.

¿Con la información anterior obtenida de la web oficial de Mercadona SA podríamos definir a Mercadona SA como una Organización Saludable?

Antes de dar respuesta a esta pregunta vamos a hacer referencia al modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations).

2.1.1. Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO)

Hoy en día las organizaciones difieren en los recursos que invierten en salud, resiliencia y motivación de sus empleados y equipos de trabajo pero también en la estructura y el control de los procesos de trabajo que implementan (prácticas organizacionales) así como, en los resultados saludables orientados al logro de ingresos y la excelencia para la sociedad. Estas organizaciones se denominan organizaciones saludables y Resilientes, dado que el foco en salud y resiliencia se basa no solo en los individuos, empleados, sino también en los equipos y en las organizaciones como un todo.

Diversos autores como Salanova (2008, 2010) definen las *Organizaciones HERO* como:

“Aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados de sus empleados y de la organización. Estos esfuerzos se relacionan con los recursos y prácticas organizacionales, y con las características del trabajo a tres niveles:

- (1) Nivel de tarea, rediseñando las mismas para mejorar la autonomía del empleado en su ejecución.
- (2) Nivel del ambiente social. En muchas organizaciones existe una persona que a pesar de no ser un “jefe oficial” se convierte en líder y hace que el resto de la comunidad siga sus instrucciones sin objeción alguna y con confianza plena en sus decisiones.
- (3) Nivel organizacional, en este punto se habla de cambios estructurales en la organización que afectan al funcionamiento estratégico.

El Modelo HERO constituye un modelo heurístico y teórico que permite integrar resultados basándose en evidencia teórica y empírica que proviene de las investigaciones sobre estrés laboral, Dirección de Recursos Humanos, comportamiento organizacional y desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva.

De acuerdo con este modelo, una organización saludable y Resiliente combina tres componentes clave que interaccionan entre sí:

- (1) *Recursos y prácticas organizacionales saludables:*

Las prácticas organizacionales saludables constituyen un elemento clave del componente “recursos y prácticas organizacionales saludables” del Modelo HERO. Este componente está constituido por recursos laborales (recursos de tarea y sociales) así como por prácticas organizacionales que se desarrollan desde la Dirección de Recursos Humanos y que tienen como fin lograr objetivos organizacionales, incrementar la salud psicológica y financiera a nivel individual, de equipos y organizacional. En el presente estudio nos centramos en: las prácticas organizacionales, que se definen como “el despliegue constante actividades destinadas a que la organización logre sus objetivos”.

La razón para centrarnos en las prácticas organizacionales se debe a que son altamente relevantes en las organizaciones; de hecho, aquellas organizaciones que intentan implementar prácticas organizacionales saludables muestran más experiencias positivas en sus empleados y equipos de trabajo y resultados saludables como por ejemplo, compromiso organizacional, competitividad y desempeño organizacional. Asimismo, las prácticas organizacionales permiten fomentar el interés de la organización para que sea percibida como un buen lugar para trabajar; como consecuencia, tales prácticas organizacionales deberían incluirse en la estrategia de negocio de las organizaciones.

Como mencionamos anteriormente, en la literatura identificamos numerosos estudios que se han centrado en analizar qué prácticas organizacionales implementadas desde la Dirección de Recursos Humanos son las más efectivas al influir en el bienestar de los trabajadores y en el desempeño organizacional.

Entre las prácticas organizacionales saludables se señala el equilibrio familia-trabajo, la igualdad, el trato recibido por la organización, el clima de toma de decisiones y la calidad de la supervisión.

Otras investigaciones también evidencian que para incrementar la satisfacción y productividad del trabajador son fundamentales las prácticas de comunicación, las oportunidades de participación significativas, las oportunidades de aprendizaje, el desarrollo de carrera, la seguridad laboral, la equidad salarial y la promoción, los acuerdos laborales y el equilibrio familia-trabajo.

En esta investigación nos basamos en el proyecto europeo EQUAL sobre Responsabilidad Social Empresarial, el cual considera ocho prácticas organizacionales como las más frecuentes desde la Dirección de Recursos Humanos. Estas prácticas son señaladas como aquellas que pueden tener un mayor impacto positivo sobre la salud de los empleados y la salud financiera de la organización si se implantan de manera adecuada. Concretamente estas prácticas son las siguientes: conciliación familia-trabajo, prevención del mobbing, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, salud psicosocial, equidad percibida, comunicación e información organizacional y responsabilidad social empresarial.

Estas prácticas organizacionales saludables ya han demostrado estar relacionadas con el bienestar psicológico de los empleados. Específicamente, en una muestra de 710 empleados anidados en 84 equipos de trabajo pertenecientes a 14 PYMES, los resultados mostraron que, en general, los recursos y prácticas organizacionales saludables (recursos de tarea, recursos sociales, prácticas organizacionales saludables) tienen un impacto positivo sobre la salud de los empleados. En otro estudio, Acosta, Salanova y Llorens (2013) evidenciaron que las prácticas organizacionales se relacionan positivamente con la confianza organizacional, específicamente con el desarrollo de habilidades y la comunicación.

No obstante, los pocos estudios analizados sobre este tópico revelan que no hay un acuerdo en cuáles son las principales prácticas organizacionales que influyen en la salud psicosocial y el bienestar de los empleados.

(2) Empleados saludables:

Si nos preguntamos por qué las empresas deben cuidar a sus trabajadores, la

respuesta inmediata es muy simple: porque la salud, el bienestar y la felicidad de las personas son muy importantes, también en el ámbito laboral. Pero es que, además, resulta rentable. Un empleado sano y feliz rinde más, sufre menos bajas laborales y, en último término, es más productivo.

Gestionar la salud de los empleados es también una gran oportunidad: permite diseñar estrategias para que un colectivo o grupo de personas de tamaño significativo pueda desarrollar unos hábitos de vida saludables también cuando está en el trabajo. O, precisamente, porque está en el trabajo. Es decir, permite implicar a muchas personas a la vez en cuidar su salud.

Los trabajadores españoles se ausentan del trabajo una media de 11,4 días al año, según el II Informe sobre Absentismo Laboral recientemente publicado por Adecco. *Esta cifra sitúa a España como uno de los países de su entorno con mayor nivel de bajas laborales.* El absentismo es uno de los problemas que más afecta a la competitividad de las empresas y supone una pérdida anual de miles de millones de euros en nuestro país. Estos datos deben tomarse como un incentivo a la hora de replantear cómo abordan las compañías la relación con los trabajadores y cómo fomentan sus hábitos de vida saludable.

En el caso de las empresas españolas, cada vez son más las que apuestan por implementar medidas que fomentan el bienestar físico y psicológico de los empleados. A día de hoy, no basta con la prevención de riesgos laborales, se trata de ir más allá en el cuidado del mayor activo de las compañías: las personas. Y por la otra parte, también se percibe que los trabajadores cada vez muestran una mayor preocupación por su salud y su bienestar en el trabajo, hasta el punto de que estudios y encuestas recientes ponen de manifiesto que las medidas relacionadas con la salud constituyen el beneficio social más valorado por los empleados.

Una vez garantizadas las condiciones adecuadas en el entorno laboral y cubiertas las necesidades básicas para el cuidado de la salud, los diferentes estudios han podido constatar que la promoción de mejores hábitos también beneficia a empresas y trabajadores. Los programas más avanzados de recursos humanos incluyen, cada vez más, la adopción de hábitos saludables, como una dieta equilibrada, práctica de ejercicio físico o todo tipo de campañas de salud y prevención.

Un ejemplo es el caso de *Sanitas*, donde además se da la circunstancia de que su actividad empresarial consiste, precisamente, en cuidar de las personas, así que es claro que, para cumplir con su misión correctamente, tienen que empezar por los de dentro, es una cuestión de coherencia.

En línea con estos planteamientos, en *Sanitas* decidieron poner en marcha el programa *Sanitas Smile*. Está basado en cuatro pilares que son ejercicio físico, alimentación, hidratación y promoción de la salud. Y los resultados fueron espectaculares.

Actualmente participan más de 1.300 empleados de la compañía, una cifra impensable hace sólo unos meses, y que además crece rápidamente. Se están fomentando las prácticas saludables, están ayudando a las personas a vivir y trabajar mejor, e incluso tenemos la posibilidad de medir las mejoras físicas, porque sometemos a los participantes del programa que lo desean a estudios fisiológicos –avalados por la Universidad Europea de Madrid– que demuestran las mejoras físicas que se van produciendo con el paso de los meses. He aquí algunos botones de muestra: después de seis meses, dedican 3,7 horas más a la semana al ejercicio físico, consumen un 8% más de verduras, un 5% más de carnes bajas en grasa y han aumentado su consumo de agua.

Evidentemente la puesta en marcha de este tipo de iniciativas no siempre es sencilla. Choca, habitualmente, con dos problemas fundamentales: la falta de cultura

corporativa, que hay que crear, y la escasez de medios, que se suple con imaginación. En el caso de Sanitas, con empuje e ilusión se han superado los obstáculos que se habían encontrado en el camino y hoy están muy orgullosos de lo que hemos conseguido y de lo que significa Sanitas Smile en la filosofía de la compañía.

El programa Smile es una iniciativa pionera, basada en una doble idea: que la gente necesita ayuda para cuidarse y, que promover los hábitos sanos en las empresas tiene efectos positivos no sólo en la salud del propio colectivo de empleados, sino también para la propia empresa. Efectivamente, los resultados son buenos desde todo punto de vista: los participantes mejoran su salud y calidad de vida, son más felices, de forma que desarrollan orgullo de pertenencia a la compañía, y rinden más y mejor.

En relación a este asunto, el pasado 31 de mayo de 2018 se publicó un artículo en el Diario Expansión, sección Productividad cuyo título era:

¿Puede Obligarle su empresa a ser un empleado saludable?

En dicho artículo se defendía los indudables beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones, que se implanten políticas encaminadas a promover una forma de vida saludable, tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal, si bien en este último ámbito es donde se apreciaban más dificultades:

Extracto del artículo:

“No podemos olvidar que estas prácticas pertenecen al ámbito de la vida privada del trabajador, y en principio, ello no debería impactar en su vida laboral, como apunta Rafael Giménez-Arnau, presidente del Foro Español de Abogados Laboristas (Forelab) y socio de Garrigues, y que se muestra escéptico con la posibilidad de que la actividad deportiva pueda exigirse por la empresa, como así ocurre en Suecia, país que permite que sus empresas impongan una hora de deporte a la semana.

En su opinión, "el marco laboral español no permite establecer la práctica del deporte como una obligación, ya que supondría la modificación del objeto del contrato; aunque sí se puede promover o incentivar como retribución en especie (ayudas para el gimnasio).

En la misma línea responde Alicia Moro, miembro de la junta directiva de la Asociación Nacional de Abogados Laboristas (Asnala) y asociada de Sagardoy Abogados: "Con carácter general, no podría exigirse a los trabajadores realizar ejercicio físico o deporte, o comer comida sana, o no beber alcohol ni trasnochar, salvo por los requisitos del puesto de trabajo (caso de los bomberos, policías o deportistas profesionales). Si se pactase por convenio, tendría que ligarse bien al puesto de trabajo, o bien a la actividad de la empresa."

Como podemos concluir aún nos falta mucho camino por recorrer en el ámbito de la concienciación por parte de los agentes sociales de los beneficios que conlleva el llevar una vida saludable.

En el mismo sentido, el periódico Cinco Días publicó un artículo el pasado día 01 de junio de 2017, cuyo título decía: “A mayor felicidad de los trabajadores, mayor productividad”. En dicho artículo se afirmaba un dato demoledor: *“Por cada euro que las compañías invierten en salud, tienen un retorno de 3,5 euros”*

Con esta afirmación es difícil pensar que los directores de Recursos Humanos no centren sus esfuerzos en implantar medidas encaminadas a mejorar la salud de los empleados, pues bien, el mayor problema es que desafortunadamente se encuentran con la cruda realidad de que en la mayoría de la empresas Españolas, que son PYMES, es difícil hacer ver estos beneficios intangibles a sus propietarios, por el coste que supone.

(3) Resultados organizacionales saludables.

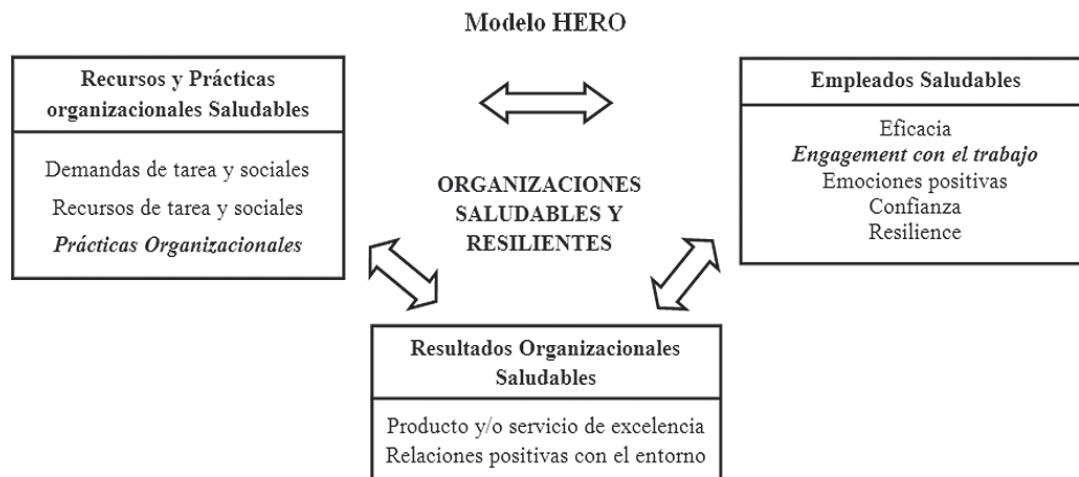


Fig. 3. Modelo HERO. Fuente: Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social 2013, Volumen 2- N° 1: 107-120

2.1.2. Las 5 empresas mas saludables según “mi empresa saludable” para dar respuesta al caso de Mercadona.

La página web www.miempresaessaludable.com dedicada al análisis e implantación de las prácticas saludables en las Organizaciones nos da una relación de las 5 empresas más saludables del mundo:

“Los estudios más recientes en el ámbito de los recursos humanos demuestran que una empresa saludable consigue mayor productividad y rendimiento por parte de sus trabajadores, retiene talento, evita absentismo y reduce la rotación laboral.

La empresa especializada en programas wellness Masservice refleja que estas cinco son las cinco empresas más saludables del mundo:

1. *General Electric. La multinacional lleva tiempo poniendo en práctica los servicios para empresas saludables para sus 140.000 empleados. Un equipo experto ha implementado su programa de Wellness corporativo que ofrece a los trabajadores respuestas sobre salud, abonos a gimnasios y charlas sobre hábitos de vida saludable. La empresa incluso programa actividades al aire libre para sus empleados intercaladas en la jornada laboral.*
2. *EMC. La estrategia de la compañía pasa por ofrecer a sus empleados recompensas atractivas con el fin de aumentar su motivación. Así, EMC gratifica a los trabajadores que utilizan el gimnasio o piden los menús más sanos, por ejemplo, con días libres a cambio o complementos salariales. Su oferta también dispone de piscina cubierta, clases de educación para la salud y entrenamientos deportivos, entre otras actividades.*
3. *Microsoft. La apuesta de Microsoft para implantarse como empresa saludable pasa por cuidar del bienestar de sus empleados mediante horarios de trabajo flexibles, abonos al gimnasio, servicios como tintorería, fisioterapeuta, taller de automóvil, recitales o spa orgánico, entre otros. El trabajo duro se equilibra con el éxito de estas acciones para promover un estilo de vida saludable.*

4. *Epic Systems. Los 8000 empleados de esta compañía de software tienen uno de los mejores planes de empresa saludable desde hace dos décadas. Su objetivo era atraer talentos para competir con los grandes gigantes del sector. Para ello dispusieron de un restaurante dirigido por un gran chef, panadería tradicional, años sabáticos pagados para viajar al extranjero, viajes organizados para equipos de trabajo, deportes y otras muchas más actividades.*
5. *Tradeshift. Salas de juegos para torneos de ping pong, videojuegos, fútbolín, equipo de ciclo turismo, instalaciones propias de ciclo indoor o sala de relajación en la oficina son parte de la oferta de servicios para empresas saludables de Tradeshift.” (www.miempresaessaludable.com, 25/07/2017).*

A simple vista podemos afirmar que la empresa española Mercadona SA no podría ser considerada como una Organización Saludable, puesto que en el ítem de empleados saludables no tiene aún implementados este tipo de políticas, pero si es verdad que la imagen proyectada al exterior de sus empleados es de “Engagement”. ¿Cómo es posible? ¿La respuesta puede ser que los empleados no valoran como mejora otro tipo de retribución que no sea la económica?

Mi opinión es que la respuesta no es única y va en función del puesto y la formación del empleado.

Dejando de lado el ejemplo de Mercadona SA, vamos a continuar con el análisis que hace la Organización Mundial de la Salud sobre las Organizaciones Saludables.

2.2. ANÁLISIS SEGÚN LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

Si se retoma el primer indicador, relacionado con el ambiente físico, se observa que en España como se ha dicho antes existen muchas normas respecto al uso de químicos peligrosos: se encuentran establecidos los usos permitidos. Por lo general, las empresas cuentan con políticas de prevención, con estudios de riesgos realizados por expertos, con elementos de protección personal, entre otras herramientas de prevención; sin embargo, evidencias estadísticas demuestran que se siguen presentando elevadas tasas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales debidas al riesgo físico.

Analizando la web del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social podemos ver las estadísticas para el año 2017 respecto de los accidentes de trabajo provocados o relacionados con el ambiente físico.

Forma o contacto que produjo el fallecimiento	2016	2017	Var. Absoluta	Var. Relativa
Infartos, derrames cerebrales y otras causas estrictamente naturales	232	214	-18	-7,8
Accidentes de tráfico	88	82	-6	-6,8
Quedar atrapado, ser aplastado, sufrir una amputación	66	80	14	21,2
Golpe contra un objeto inmóvil, trabajador en movimiento	50	60	10	20,0
	26	24	-2	-7,7

Choque o golpe contra un objeto en movimiento, colisión con				
Ahogamiento en un líquido	5	10	5	100,0
Otras causas	29	26	-3	-10,3

Figura 4. Fuente: Web del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.

En el año 2017 han fallecido 496 personas, y durante el año 2016 el mismo número de fallecidos.

En cuanto a los recursos personales de salud en el espacio de trabajo (OMS, 2010), es mínima y poco clara la información que se provee a los colaboradores acerca de los servicios de salud, las oportunidades para mantener estilos de vida saludables, así como para monitorear y apoyar constantemente la salud física y psicológica de los trabajadores. Si bien es verdad que existe la obligatoriedad de hacer un examen médico al inicio de la relación laboral, en muchos casos no se llevan a cabo por el coste que supone.

Posteriormente por convenio colectivo la mayoría de las empresas están obligadas a realizar un examen médico anual a todos los empleados, pero generalmente dicho examen no se hace o si se hace es mínimo con el fin de dar cumplimiento a la norma sin ir más allá en la búsqueda del beneficio mutuo. Como ejemplo de esta afirmación podemos ver lo dispuesto en el Convenio Colectivo de la Construcción de ámbito Estatal, que en su artículo 20 dice lo siguiente:

“VI CONVENIO GENERAL DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Artículo 20. Vigilancia y control de salud.

1. Las partes acuerdan una serie de disposiciones acerca de la vigilancia y control de la salud, que son las contenidas en los siguientes apartados, sin perjuicio de cuantas obligaciones y criterios se establecen, en cuanto a la vigilancia de la salud, en el artículo 22 de la Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

2. La empresa garantizará a los trabajadores a su servicio la vigilancia de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al puesto de trabajo, tanto en el momento previo a la admisión como con carácter periódico.

3. Los reconocimientos periódicos posteriores al de admisión serán de libre aceptación para el trabajador, si bien, a requerimiento de la empresa, deberá firmar la no aceptación cuando no desee someterse a dichos reconocimientos. No obstante, previo informe de la representación de los trabajadores, la empresa podrá establecer el carácter obligatorio del reconocimiento en los supuestos en que sea imprescindible para evaluar los efectos de las condiciones de trabajo sobre la salud de los trabajadores o para verificar si el estado de salud del trabajador puede constituir un peligro para el mismo, para los demás trabajadores o para otras personas relacionadas con la empresa. En particular, la vigilancia de la salud será obligatoria en todos aquellos trabajos de construcción en que existan riesgos por exposición al amianto, en los términos previstos en el Real Decreto 396/2006, de 31 de marzo, por el que se establecen las Disposiciones mínimas de seguridad y salud aplicables a los trabajos con riesgo de exposición al amianto.

4. En ningún caso los costes de estos reconocimientos médicos podrán ser a cargo del trabajador y en los periódicos, además, los gastos de desplazamiento originados por los mismos serán a cargo de la respectiva empresa, quién podrá concertar dichos reconocimientos con entidades que cuenten con personal sanitario con competencia técnica, formación y capacidad acreditada.”

Pues bien, los posteriores reconocimientos en la mayoría de las PYMES no se llevan a cabo, y el trabajador firma un documento donde afirma que o quiere llevar a cabo

dicho reconocimiento, a lo cual la Organización no se opone dado que existe un ahorro económico, pero no se da cuenta de que es posible que dicho trabajador tenga algún problema de salud que no le permita llevar a cabo su actividad de manera regular, afectando a su productividad claramente.

El segundo indicador que la OMS utiliza para definir las Organizaciones Saludables hace referencia a *“La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo”*.

El concepto de factores psicosociales hace referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.

Las consecuencias perjudiciales sobre la salud o el bienestar del trabajador que se derivan de una situación en las que se dan unas condiciones psicosociales adversas o desfavorables son:

- Estrés.
- Carga mental.
- Fatiga mental.
- Insatisfacción laboral.
- Problemas de relación.
- Desmotivación laboral.

Ante una determinada condición psicosocial laboral adversa no todos los trabajadores desarrollarán las mismas reacciones. Ciertas características propias de cada trabajador (personalidad, necesidades, expectativas, vulnerabilidad, capacidad de adaptación, etc.) determinarán la magnitud y la naturaleza tanto de sus reacciones como de las consecuencias que sufrirá. Así, estas características personales también tienen un papel importante en la generación de problemas de esta naturaleza.

Los factores psicosociales que se encuentran en el medio ambiente de trabajo son numerosos y de diferente naturaleza. Comprenden aspectos del medio físico y ciertos aspectos de la organización y sistemas de trabajo, así como la calidad de las relaciones humanas en la empresa.

Consisten en interacciones entre, por una parte el trabajo y el medio ambiente y las condiciones de organización, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Como vemos pues, los factores psicosociales son complejos, dado que no sólo están conformados por diversas variables del entorno laboral, sino que además, representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador.

Sin pretender ser exhaustivos, vamos a limitarnos a enunciar aquellos aspectos psicosociales relativos a la organización del trabajo que pueden ser desencadenantes del estrés:

1. *Los factores que se refieren a la propia tarea:* Un trabajo con contenido es aquel

que permite al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo, que tiene una utilidad en el conjunto del proceso y que le ofrece la posibilidad de aplicar y desarrollar sus conocimientos y capacidades.

- Demandas de trabajo excesivas.
- Ritmo de trabajo.
- Falta de adaptación al puesto.
- Grado de atención.
- Grado de implicación afectiva.

2. *Estilos de dirección inadecuados.*

3. *El horario de trabajo:* estructura en gran medida la forma de vida de la población activa. Evidentemente, esto también repercute en la salud.

- Duración de trabajo.
- El número y la importancia de las pausas de cada día.
- El trabajo a turnos y nocturno plantea un conjunto de problemas que se centran en las consecuencias que se derivan del cambio constante de horario, la incidencia que sobre la vida familiar y social.

4. *El conflicto de rol:* hace referencia a la existencia de demandas conflictivas o contrapuestas, o demandas que el trabajador no desea cumplir, de forma que aparecen simultáneamente una serie de demandas que impiden al trabajador una toma de decisión clara y/o rápida sobre qué hacer (pdf).

5. *La ambigüedad de rol,* es decir, la falta de claridad sobre el trabajo que se está desempeñando, los objetivos de ese trabajo y el alcance de las responsabilidades.

6. *La promoción en el trabajo:* Muchas veces, la parcialización y especialización del trabajo dificultan que los trabajadores adquieran habilidades y cualificaciones necesarias para mejorar su movilidad laboral y sus expectativas profesionales.

7. *La Información y la comunicación:* Ante el logro de objetivos, es necesario que todo el personal disponga de la información necesaria para desarrollar su tarea:

- Comunicación entre compañeros (horizontal).
- Comunicación entre la empresa y las personas que trabajan en ella (vertical).

8. *La participación de los trabajadores:*

- Su ausencia conlleva una falta de control del individuo sobre sus propias condiciones de trabajo.
- Elemento de mejora de otros factores de la organización. El hecho de participar contribuye a la formación y al crecimiento personal de quienes participan, puesto que les enseña técnicas de resolución de problemas, a analizar lo que les rodea, a buscar alternativas, a trabajar en equipo, a mejorar su comunicación, etc.

9. *Trabajar en un contexto físico peligroso:* La exposición constante y consciente de los trabajadores a ambientes laborales peligrosos, genera en ellos mucho estrés.

10. *Relaciones interpersonales y grupales:* Es bien sabido que las relaciones en el entorno de trabajo deben ser fuente de satisfacción, y que, además, pueden ser moderadoras de situaciones estresantes en la medida en que son una vía para ofrecer apoyo social. Sin embargo, unas relaciones inadecuadas no sólo no cumplen con estas funciones sino que pueden ser, en sí mismas, causa de estrés.

11. *Otros factores son:*

- Inestabilidad en el empleo.
- Ausencia de autonomía en el empleo.
- Carencias de formación.

Y en cuanto al tercer indicado usado por la OMS tenemos: *Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo. Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad.*

Mantener una plantilla motivada, que disfrute con su trabajo y goce de buena salud laboral, la empresa debe prestar atención a los recursos que facilita el bienestar de sus trabajadores atendiendo cuestiones como la flexibilidad horaria o la creación de espacios de descanso.

En jornadas laborales largas los trabajadores deben reservar un periodo de tiempo para interrumpir sus tareas y descansar. Así como también se puede facilitar la opción de tomar refrigerios en el puesto de trabajo y evitar prohibiciones de este tipo.

La creación de un entorno sostenible beneficia a los empleados. Esto se puede conseguir facilitando servicios como el transporte público, atención sanitaria, aplicando políticas de igualdad de género, etc. Estos hechos traspasan el ámbito de la empresa y pasan a configurar el entorno social que la envuelve.

Vamos a centrarnos en la flexibilidad horaria, cada vez más demandada por los empleados de cualquier organización:

Hasta hace relativamente poco, la flexibilidad horaria en las empresas entraba en los planes de incentivos diseñados por los departamentos de Recursos Humanos. Era una forma de premiar a todos aquellos trabajadores que alcanzaban buenos resultados en períodos de tiempo específicos.

Sin embargo, en los últimos años hemos presenciado una evolución de este concepto, que ha sido motivada, principalmente, por la aparición de nuevos modelos corporativos y la necesidad de adaptación a los nuevos mercados laborales. *Lo que antes era un estímulo ahora es una necesidad.* Las medidas de flexibilidad horaria, así como las de conciliación laboral, se han convertido en una vía directa para retener el talento, mejorar el clima laboral de los trabajadores y aumentar la productividad general.

Los modelos tradicionales de gestión empresarial han estado regidos durante mucho tiempo por elementos como el liderazgo autocrático, la subordinación entre los distintos niveles jerárquicos, la comunicación funcional y, por supuesto, la rigidez en los horarios laborales.

No obstante, las nuevas tecnologías, la velocidad de la información y la transformación digital han provocado que algunos de estos elementos se revisen. Otros, simplemente, se han quedado obsoletos y han sido reemplazados por nuevos.

Por ejemplo, cada vez es más notorio el papel que reclaman los trabajadores de una empresa o los integrantes de un proyecto. Los líderes ya no sólo tienen la función de impartir órdenes y delegar funciones. También es necesario que oigan a sus colaboradores y creen mecanismos de retroalimentación basados en el diálogo, la participación activa y la igualdad.

Otro elemento que se ha puesto a prueba es la presencia de los trabajadores en las oficinas o las sedes de las empresas. Las nuevas tecnologías han permitido que

muchos trabajos se realicen a la distancia (a través de herramientas digitales) sin que esto suponga riesgos para la productividad ni los resultados.

Algo similar pasa con los horarios. Muchas empresas han descubierto que la eficiencia de sus trabajadores no está necesariamente ligada a modelos rígidos o basados en controles excesivos de las jornadas. Por el contrario, sus directivos empiezan a darse cuenta de que la flexibilidad es un elemento esencial para la creación de entornos laborales satisfactorios.

El presentimiento está en clara decadencia, si bien estamos en los estadios iniciales porque seguimos teniendo la percepción de que la gente solo trabaja si está su supervisor encima, y eso a veces puede ocurrir pero la solución pasa por establecer objetivos y plazos para la ejecución de las tareas.

Existen varios modelos de flexibilidad horaria. Vamos a definirlos para saber cuál de ellos se adapta a mis necesidades:

Lo primero que debemos dejar claro es que al hablar de flexibilidad horaria no nos referimos a realizar un trabajo en un menor plazo. Se trata, más bien, de otorgar mayor libertad a nuestros colaboradores en el momento de cumplir con las horas de entrada y salida a sus espacios de trabajo o con otras condiciones que se relacionen con el desarrollo de sus funciones.

Incluso, cuando se habla de teletrabajo, los directores de proyectos suelen conferir a sus trabajadores la libertad de gestionar el tiempo de la forma que más les convenga, lo cual implica que ellos mismos fijan sus horarios de entrada, salida y disponibilidad. En estos casos lo más importante son los resultados.

Dicho esto, conviene repasar las tres principales modalidades de flexibilidad horaria en el trabajo y los casos en que se aplican:

1) Horario flotante:

Las empresas ofrecen a sus trabajadores un margen de horas para que cada trabajador elija el momento de entrada o salida. La jornada sigue teniendo las mismas horas que figuren en el contrato de trabajo, sólo que deben adaptarse en función de la opción elegida. Este tipo de flexibilidad horaria permite a algunas empresas ofrecer un mínimo de horas a sus clientes.

2) Horario fijo-variable:

En esta modalidad, las empresas ofrecen a sus trabajadores varias opciones de horarios para que éstos elijan la que más les convenga. Es habitual en negocios donde las labores no dependen de la prestación del servicio en un horario fijo. También son frecuentes en las empresas que se encuentran situadas a gran distancia de los centros urbanos (polígonos, zonas rurales). Esta opción ayuda a favorecer la conciliación laboral de los trabajadores con el cuidado de niños o las labores domésticas justificadas.

3) Horario libre:

El trabajador gestiona libremente su horario laboral; define sus rutinas y el reparto de obligaciones sin que esto comprometa los resultados del proyecto. Aun así, debe existir un mínimo de acuerdo entre la parte que le contrata y el propio trabajador, sobre todo para realizar labores de seguimiento y control de las actividades y la implementación de soluciones.

¿Qué gana una empresa con la flexibilidad horaria?

No es gratuito que cada vez sean más las organizaciones partidarias de implementar políticas de flexibilidad horaria. Las principales razones para ello son:

- Mejora de la calidad de vida de los trabajadores. Esto se hace patente en las personas que requieren medidas para poder conciliar su vida familiar con la laboral. Podrán dedicar el tiempo necesario a cada asunto y su nivel de satisfacción en cada ámbito será mayor.
- Mejora de los climas laborales. Los trabajadores con garantías de este tipo suelen estar más motivados y comprometidos con sus labores.
- Favorecen la igualdad entre hombres y mujeres. Cuando una política de flexibilidad horaria se aplica de forma generalizada, también ayuda a reducir la brecha que existe entre hombres y mujeres.
- Reducen el absentismo laboral. El absentismo es el principal problema para muchas empresas. Una forma eficaz de combatirlo es ofreciendo a los trabajadores alternativas distintas a las jornadas convencionales.
- Mejoran la productividad de la empresa. Al beneficiarse de políticas de flexibilidad horaria, los trabajadores se sienten parte esencial de las empresas y refuerzan su vínculo con ésta. Y esto, inevitablemente, supone un rendimiento más alto y mejores índices de productividad.
- Retienen el talento. Otra ventaja de medidas de este tipo es que ayudan a que los trabajadores cualificados o con talentos especiales continúen vinculados a las empresas. Es una forma de hacerles saber lo importantes que son y, a la vez, de compensar sus esfuerzos y los conocimientos empleados. Si en algún momento llegan a plantearse al cambio de compañía, un atractivo programa de flexibilidad horaria hará que lo piensen dos veces antes de tomar una decisión.

Parece claro que la implantación en las Organizaciones de políticas de Flexibilización horaria tiene muchos más beneficios que perjuicios, pero luego está el ámbito legal. Veamos que nos dice la legislación al respecto:

La flexibilidad horaria es una medida que favorece la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, pudiendo disponer de esta opción los trabajadores por dos vías, si el empresario voluntariamente así lo ofrece a sus trabajadores, o si así lo contempla el convenio de aplicación, en cuyo caso es de obligado cumplimiento para el empresario. De este modo está reconocido en el Estatuto de los trabajadores en su art. 34:

“El trabajador tiene derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario”.

El problema surge cuando una reciente sentencia del Tribunal Supremo de la sala de lo Social del 31 de mayo de 2016, determina que si los términos de disfrute del horario flexible no están bien definidos, el empresario no podría introducir con posterioridad nuevos requisitos o condiciones a los empleados, como por ejemplo que estos comuniquen previamente el horario que van a hacer en cada momento.

Para el supuesto tratado por la referida Sentencia del Tribunal Supremo, era de aplicación el Convenio nacional de prensa no diaria, recogiendo la flexibilidad horaria específicamente en su art.26, que regula la jornada de trabajo, y que es del siguiente tenor:

Art. 26: “Sin perjuicio de lo establecido en los párrafos anteriores, con el fin de facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral, en las Empresas afectadas por el presente Convenio, se establece una flexibilidad en los horarios de entrada al trabajo de hasta 30 minutos antes y hasta 30 minutos después de la hora fijada para la incorporación al trabajo, siempre que técnicamente la empresa pueda ofrecer esta flexibilidad por tener sus instalaciones abiertas y funcionando adecuadamente. Se compensarán diariamente los adelantos o retrasos del horario de entrada en el horario de salida y respetándose, en todo caso los horarios de comida”.

La empresa al fijar en su calendario laboral el horario de trabajo, el número de horas semanales y distribución de las mismas, consideró no aplicable la flexibilidad horaria, para posteriormente, y previa denuncia de los 2 trabajadores a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, volver a reconocer dicha flexibilidad, pero sosteniendo que debía mediar comunicación previa a la empresa del horario de entrada y salida, motivo éste del conflicto que culminó con la sentencia en cuestión.

En concreto en dicha Sentencia, que confirma la de la Audiencia Nacional, se establece que:

“El convenio colectivo no condiciona el derecho a la flexibilidad horaria a la obligación de comunicar previamente el concreto horario de entrada o salida por cada trabajador”.

Si se impusiera la obligación de comunicación previa del horario, esto supondría una merma del derecho reconocido a los trabajadores por el convenio colectivo aplicable que es que la hora concreta de entrada sea libre para el trabajador dentro del margen regulado en el convenio sobre la hora de entrada “estándar” o “central”, fijada por la empresa, sin que tal derecho se supedita a la comunicación previa por parte del trabajador a la empresa.

De esta forma dentro del horario marcado en el convenio, los trabajadores acogidos a la flexibilidad horaria, tienen libertad de horario en cuanto a la hora de entrada estándar fijada por la empresa sin ser necesaria una comunicación previa, pudiendo suponer el reconocimiento de dicho derecho a los trabajadores, una merma o dificultad en la labor de planificación de la actividad de la empresa, ya que los empleados podrían salir y entrar a distintas horas sin obligación de comunicación a la empresa.

En el supuesto en cuestión, el Tribunal rechazó la argumentación planteada por la empresa en cuanto que dicha medida supondría un elevado coste en la implantación de un sistema informatizado para el control de accesos y de las horas de entrada y salida de los trabajadores, así como desestimó igualmente la consideración de dicha medida como un supuesto de “causas productivas y organizativas que impedirían el cumplimiento de la previsión convencional y justificarían la implantación de restricciones como la comunicación previa, por la necesidad de coordinar los procesos productivos”.

Para evitar dichos supuestos es aconsejable que la empresa actuara previamente a la concesión de la flexibilidad horaria de la siguiente manera:

1.- Recoger por *escrito* y de forma detallada los términos de disfrute de la flexibilidad horaria, incluyendo también si es necesario preaviso del trabajador en cuanto al horario a cumplir, por qué medios y con qué antelación ha de efectuarse ser dicho preaviso para su efectividad. Sería recomendable en caso de que la empresa así lo precisase, que se recogiera horarios de obligada presencia, o situaciones en las que

se podría eximir ese horario flexible como reuniones previstas en horas o días determinados.

2.- Evitar que la flexibilidad horaria se convierta en *derecho adquirido*: para el supuesto de que se haya instaurado la flexibilidad por voluntad del empresario, y para evitar que si se quiere eliminar dicha medida se haya de acudir a un procedimiento de modificación sustancial de las condiciones de trabajo (art. 41 ET), conviene recoger igualmente en dicho escrito que se trata de una mejora concedida graciosamente por la empresa, así como la posibilidad de revocación de la medida por parte del empresario en cualquier momento, y la posibilidad de la revisión de su oportunidad cada cierto tiempo.

2.3. TÉCNICAS LLEVADAS A LA PRÁCTICA PARA LOGRAR SER UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE.

Según Aspy las inversiones preventivas que han ayudado a las empresas a reducir los costes relacionados con el absentismo laboral son las siguientes:

- “*Establecer programas de promoción de la salud*, que orienten a las empresas hacia una organización saludable: este tipo de programas pueden reducir sensiblemente los costes asociados con las bajas laborales relacionadas con el estrés laboral y con los trastornos musculoesqueléticos (sobreesfuerzos, etc.), principales causas de las bajas laborales en las empresas”.

Es importante adaptar las iniciativas al tipo de trabajo. Por ejemplo, en un puesto de trabajo en el que prime el esfuerzo físico habrá que focalizar los esfuerzos en programas orientados a prevenir los accidentes y/o lesiones relacionados con sobreesfuerzos o seguridad en alturas. De esta forma, si el trabajo se realiza en una oficina los planes para establecer un modelo de organización saludable serán diferentes, por ejemplo será más común el desarrollo de talleres de ergonomía y otros más relacionados con el sedentarismo y todos los problemas que este acarrea. En este tipo de puestos los programas de promoción de la salud podrían ser campañas contra el tabaquismo o mala alimentación.

- “*Planes de movilidad*, incluidos los planes de seguridad vial: En todas las empresas incluidas las PYMES aparece un elevado absentismo relacionado con los accidentes de tráfico y general con la movilidad de los trabajadores. Por ello, cada vez es más necesario enfocar los esfuerzos a la reducción de estos costes e integrar las acciones a llevar a cabo en los planes preventivos.
- Formación práctica preventiva (formación práctica en extinción de incendios, trabajos en altura, trabajos en espacios confinados, etc.): No solo en determinadas actividades industriales es necesario realizar formación práctica. La formación práctica en extinción de incendios pueden ser una buena práctica preventiva a llevar a cabo para los trabajadores de oficinas aportando un valor añadido en términos de eficacia.

- Programas para la mejora del orden y la limpieza en los puestos de trabajo: La falta de orden y limpieza aparece como una de las causas en la mayoría de los accidentes/incidentes que suceden en el ámbito laboral, además de asociarse con la falta de productividad y rentabilidad. Observar determinados archivos, almacenes o incluso estanterías y armarios en algunas oficinas nos puede dar una idea aproximada”.

En este apartado veremos algunas de las técnicas que aplican empresas en su día a día, enfrentándose al reto de lograr ser una organización saludable tomando como referencia los casos reales de empresas recogidos en el libro “Organizaciones Saludables: diez casos de éxito”. (Olalla, S, 2017)

2.3.1. Caso de la Comunidad de Aragón:

Para la Comunidad de Aragón “El lugar de trabajo es un escenario imprescindible donde fomentar y adquirir hábitos saludables que contagiarán otras esferas de nuestra vida personal y familiar”. (Rueda Sanchez, 2017)

En este sentido para lograr el reto de ser una organización saludable la Comunidad de Aragón lleva a cabo una serie de campañas para la promoción de la salud en el trabajo las cuales se desarrollan tanto presencialmente como vía online, además lo hacen colaborando con otras instituciones públicas.

- “Campañas para dejar de fumar.
- Prevención de Diabetes tipo II.
- Campaña de promoción del uso de escaleras.
- Acción de formación y sensibilización.
- Talleres mindfulness.
- Talleres de higiene postural
- Talleres de deshabituación tabáquica” (Rueda Sanchez, 2017)

Además la Comunidad de Aragón lleva a cabo las “Semanas Saludables”, “jornadas anuales dedicadas a visualizar, difundir e impulsar la promoción de la salud del empleado público y de la propia organización.

Los objetivos son:

1. Visualizar el compromiso de la Comunidad de Aragón para convertirse en una organización saludable.
2. Compartir prácticas saludables.
3. Identificar retos y proyectos de futuro”. (Rueda Sanchez, 2017)

Además de estas campañas de promoción de la salud, la Comunidad de Aragón lleva a cabo una serie de prácticas de recursos humanos saludables con el fin de aumentar el bienestar del empleado y así impulsar este cambio organizacional.

Dos de las prácticas de recursos humanos saludables son:

- Teletrabajo: la investigación identifica multitud de ventajas que proporciona entre las que se encuentran el aumento de la productividad y la reducción del absentismo.
- Equipos mediadores en conflictos interpersonales: ya sea por motivos del propio trabajo o personales, es de esperar que en cualquier organización se produzcan conflictos entre las personas de la misma. Aunque en multitud de ocasiones estos se resuelvan de manera rápida y satisfactoria es normal que una parte de ellos no consigan resolverse tan fácilmente. Por esto es de utilidad un equipo de mediadores que logren dirimir los conflictos

interpersonales de forma que se mantenga un ambiente de trabajo lo más cálido posible y que permita el perfecto funcionamiento de la organización.

La Comunidad de Aragón al implantar el modelo de Organización Saludable ha obtenido una serie de beneficios a destacar.

- Ha notado una mejora en el clima laboral. Ha aumentado el trabajo en red, la colaboración estrecha y el intercambio de ideas y experiencias entre departamentos y unidades administrativas. Citar
- Ha obtenido una respuesta positiva e involucración por parte de los trabajadores al plan de organización saludable. Se ha visto una demanda creciente de este tipo de iniciativas.

“Podemos afirmar que todo el proyecto de administración saludable ha generado espirales de ganancia” (Rueda Sanchez, 2017)

2.3.2. Caso Mahou-San Miguel

Esta empresa líder del sector cervecero en España considera que las personas son su fuerza principal. Primando por su salud y bienestar ha desarrollado el proyecto “A TU SALUD” el cual tiene en cuenta tanto su entorno de trabajo como factores externos al mismo.

Mahou-San Miguel desarrolla una serie de programas preventivos de salud. Este se hace de forma personalizada a cada persona de forma que analizan los resultados de la Vigilancia de la Salud que se realiza anualmente. “En función de las alteraciones de salud presentadas, se le incluye en un programa preventivo a medida, con su correspondiente control y seguimiento.

Los principales programas preventivos desarrollados son: Hipertensión, Diabetes tipo II, Dislipidemias, Obesidad, sedentarismo, Tabaquismo y rehabilitación de Lesiones.”. (Avila Borjabad, 2017)

Todos estos programas tienen en común la Actividad Física y la Alimentación Saludable.

Además la empresa desarrolla una Programa de Rehabilitación de Lesiones, entre las que se encuentran:

- *Campaña para la Deshabitación del Tabaco:* gracias a este taller se ha comprobado el elevado número de casos de trabajadores que consiguen dejar de fumar de forma satisfactoria y definitiva. Algo muy positivo que se ha descubierto es que muchos trabajadores que no tenían pensado dejar de fumar lo hacen al ver que otros compañeros lo hacen. Una prueba más de la mejora del clima laboral al implantar el modelo de organización saludable.
- *Escuela Taller de Espalda:* el éxito de este taller radica en su practicidad. Este taller cuenta con una parte teórica que se imparte con una presentación audiovisual y con una parte práctica en la que se practican ejercicios basados en el Pilates y en la que a cada trabajador se le proporciona la ropa deportiva y demás utensilios necesarios.
- *Alimentación saludable:* para los trabajadores interesados se ponen en marcha dos programas de alimentación saludable: “Tanita” y “Nutriber”, a través de los cuales se analiza el gasto calórico de cada trabajador además de un análisis de los alimentos a fin de ver si están indicados o no en las posibles patologías de cada individuo. Todo esto tiene como fin la elaboración de una dieta sana y

equilibrada para los trabajadores y alejada de hábitos perniciosos para la salud de los mismos.

Además de todo esto Mahou-San Miguel cuenta con lugares habilitados con cintas de correr, elípticas, bicicletas, etc. Y espacios de ejercitación muscular y para poner en práctica los ejercicios del taller de espalda, entre otros.

Mahou-San Miguel ha identificado múltiples ventajas en este modelo de gestión organizacional como:

- Una mejora progresiva de la salud de sus empleados.
- Reducción de índices de absentismo.
- Notable mejora en la motivación, clima laboral y compromiso de los trabajadores.

Algo que comparten las organizaciones que optan por un modelo de gestión organizacional saludable, ya desarrolle su actividad en el sector público (como la Comunidad de Aragón) o en el sector privado (como Mahou-San Miguel) es que:

- Se mejora el clima laboral y reduce el estrés.
- Aumenta la participación y motivación de las personas de la organización, así como su ánimo y compromiso con la misma.
- Se reduce el absentismo y mejora la productividad.

Además la empresa que lleva a cabo esta serie de iniciativas con el fin de lograr ser una organización saludable se convierte en un referente tanto en el sector como de cara a la sociedad.

3. CONCLUSIONES

Es evidente que tras el análisis de cuáles son las ventajas de construir Organizaciones Saludables, no cabría duda alguna en que ese debería ser el objetivo.

La cuestión es concienciar a los empresarios que actualmente ven al capital humano de sus organizaciones como meros medios productivos a los cuales hay que sacarlos una rentabilidad económica.

Es verdad que en aquellos puestos de trabajo muy mecánicos y poco creativos es difícil implantar mejoras psicológicas que afecten positivamente al desarrollo de las personas, pero en estos casos mediante la continua información y formación se podría implicar a los empleados haciéndolos partícipes del éxito e involucrándolos en el beneficio de la compañía mediante mejoras económicas.

La legislación actual es extensa pero se queda en la obligación de protección de la salud básica en el puesto de trabajo sin extender esa obligación a velar por la salud de los empleados en su vida cotidiana, lo cual no es sencillo porque muchas personas son reacias a que se establezcan pautas en su vida privada.

Las empresas cumplen la legislación en materia de prevención de riesgos laborales y salud en el trabajo en multitud de casos por "obligación". No obstante un modelo de Organización Saludable se implanta de forma voluntaria. Esto es importante incluso para el Engagement. Un empleado va a sentirse más comprometido con la organización cuando percibe que esta se preocupa por él y por su bienestar tanto fuera como dentro de la misma.

Es importante recalcar los beneficios de implantar en nuestra empresa un modelo de organización saludable. A simple vista puede parecer un coste más, pero no es sino una inversión. Una organización saludable con empleados sanos y felices va a aportar a la empresa la retención de los mejores talentos, un gran ahorro en costes de salud y Seguridad Social, una clara disminución tanto del absentismo y presentismo, e incluso una mejora competitiva y un aumento en la disposición de los empleados para enfrentarse a nuevos retos.

4. BIBLIOGRAFIA

Palacios, C. (2018): “¿Puede obligarle su empresa a ser un empleado saludable?” Diario Expansión, 31 de mayo. Disponible en:
<http://www.expansion.com/juridico/actualidad->

tendencias/2018/05/31/5b1020d0e5fdeaa34e8b456d.html

Muñoz Vita, A. (2017): "A mayor felicidad de los trabajadores, mayor productividad" Diario Cinco Días, 1 de junio. Disponible en:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/31/fortunas/1496243308_878554.html

Grueso Hinestroza, M.P. (2016): *Organizaciones Saludables y procesos organizacionales e individuales. Comprensión y retos*. Disponible en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nqMyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=organizaciones+saludables+y+procesos+organizacionales+e+individuales&ots=SA4hJ77stP&sig=qdJUp6NunXqil7w1VaCVqdXWCnc#v=onepage&q=organizaciones%20saludables%20y%20procesos%20organiza>

Neira, M. (2013): *Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción. Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales*. Disponible en:

http://www.who.int/phe/publications/healthy_workplaces/es/

Publicación en el BOE del VI Convenio Colectivo General del Sector de la Construcción. Boletín Oficial del Estado, núm. 232, de 26 de septiembre de 2017, pp. 94090 a 94253. <https://www.boe.es/boe/dias/2017/09/26/pdfs/BOE-A-2017-10951.pdf>

Mercadona (n.d.): *mercadona.es*. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/atencion-al-cliente>

Mi empresa es saludable (2017): *Las 5 empresas más saludables del mundo*. Disponible en:

<http://www.miempresaessaludable.com/buenas-practicas/articulo/empresas-saludables-top-5-#>

Burton, J. (2010): *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*.

Disponible en: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

García González, Guillermo y Soler Pagán, Carmen, coord. (2016): *Organizaciones Saludable: Diez Casos de Éxito*. Thomson Reuters Aranzadi.

Aspy (2018) *aspy.com*: Seis iniciativas que convertirán a tu empresa en una Organización Saludable. Disponible en:

<https://www.aspyprevencion.com/seis-iniciativas-que-convertiran-a-tu-empresa-en-una-organizacion-saludable/>